

أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز

دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

إعـداد

مهدى صلاح مهدى الدلال

إشـــراف

الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

مايو/ 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "مهدى صلاح مهدى الدلال" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مهدى صلاح مهدى الدلال

التوقيع:

التاريخ: / 5 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوأنها :

أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

وأُجيزت بتاريخ 2 / 5 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور صباح حميد آغا	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور زعبي محمد فاضل الزعبي	**عضواً خارجياً**	الأردنية	....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

الحمد لله أولا، أشكرك ربي على نعمك وفضلك الذي مننت علي وعلى والدي بأن وفقتني لأنجاز هذه الرساله. وبكل الوفاء وصادق العرفأن وعظيم الامتنأن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور صباح حميد آغا، الذي أحاطني بكل رعايه وتوجيه حكيم، مما كأن له عظيم الأثر في إثراء معارفي لاستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستسهم في إثرائه. كذلك أتقدم بالشكر والامتنأن إلى كل من كأن له جهد في سبيل إتمام هذا العمل فله مني الشكر والتقدير ولكل شخص أسهم في إخراج هذه الرساله إلى حيز الوجود.

لهم مني جميعا تحية إكبار وتقدير ....

والله ولي التوفيق

الإهداء

أهدى هذا الجهد والعمل إلى ....

العراق الحبيب

والدي ووالدتي جزاهما الله خير الجزاء

زوجتي وجميع أفراد أسرتي الذين كأن لهم الدور الكبير في إتمام هذه الدراسة

وفقهم الله في حياتهم وأدعو الله العلي القدير أن يحفظهم من كل مكروه

الحاضر الغائب من كأن له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز

دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

إعـداد

مهدى صلاح مهدى الدلال

إشراف

الدكتور

صباح حميد آغا

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز في البنوك التجارية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبأنة شملت (34) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (280) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيأنات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الأنحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيأنات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة والسمعة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).
6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز دور وأهمية القوة التنظيمية ببعديها الهيكلية والخبرة في مجال العمل المصرفي والتي بدورها تسهم في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. تعزيز دور البحث والتطوير التنظيمي لدى المصارف من خلال إعادة الهيكلة وتصميم الوظائف تجعلها أكثر قدرة في مجال اتخاذ القرارات وتتبنى الاستراتيجيات الملائمة لمتغيرات بيئتها الخارجية.

ABSTRACT

The Impact of Organizational Power on Competitive Advantage achieviment and the role of Foucs Strategy

An Applied Study in Jordanian Commercial Banks

Prepared by
Mahdi Salah Mahdi

Supervisor

Dr.
Sabah Hameed Agha

This study aimed at investigating the impact of Organizational Power on Competitive Advantage achieviment and the role of Foucs Strategy in Jordanian Commercial Banks.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (34) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted of (280) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher also used many statistical methods to achieve the study objectives, such as simple, multi regression and path analysis through using Amos program. The main results of the study were:

1. There is significant impact to Organizational Power (Structural Power; Expert Power) on achieviment Flexibility and Reputation Advantage in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

2. There is significant impact to Organizational Power (Structural Power; Expert Power) on Identify Foucs Strategy in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

3. There is significant impact to Foucs Strategy on achieviment Flexibility Advantage in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

4. There is significant impact to Foucs Strategy on achieviment Reputation Advantage in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

5. There is significant impact to Structural Power on achieviment Competitive Advantage (Flexibility and Reputation) in Jordanian Commercial Banks under Foucs Strategy at level (0.05).

6. There is significant impact to Expert Power on achieviment Competitive Advantage (Flexibility and Reputation) in Jordanian Commercial Banks under Foucs Strategy at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Enhance the role of organizational power in the field of banking work which in turn support the function of decision making.

2. Enhance the role of Research and orgnization development for banks to achieve restructuring and redesign of jobs which help decision makers make effective strategic decisions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمـــــة

(1 - 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3) : أهداف الدراسة

(1 - 4) : أهمية الدراسة

(1 - 5) : فرضيات الدراسة

(1 - 6) : حدود الدراسة

(1 - 7) : محددات الدراسة

(1 - 8) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

يعد المفهوم الاستراتيجي من المفاهيم الهامة الذي يؤمن للمنظمة النظرة المستقبلية ووضوح العمل الذي يجب أن تقوم به، مما يعزز لها فرصة إمكانية النمو والاستمرار.

تحظى استراتيجيات النمو ومنها استراتيجية التركيز بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح. وتسعى المنظمات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة Experience Curve في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كأن السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر.

ويعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي بذلك تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي.

وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة، وتتطلب استراتيجية النمو جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل الموارد وإمكانيات المنظمة، خدماتها ومنتجاتها، ظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر اساساً لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى لاتباعها. وتعد استراتيجية النمو مرغوبة،

فهي تمكن منظمة الأعمال من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل يسير، ويؤدي النمو بحد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لرؤساء المنظمات.

وتلعب الإدارة العليا الدور الأساسي في تحديد نوع أو أنواع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي على أساسها توجَه جميع جهود العاملين لتنفيذها. وأن تحديد استراتيجية النمو المناسبة ليس بالأمر اليسير وأنما يحتاج إلى امتلاك المدير للقوة ، ويختلف مديرو الإدارة العليا في المصدر الذي منه يحصلون على هذه القوة فمنهم من يمتلك القوة لكونه مديرا، وآخر يمتلك القوة لأنه من المالكين ، و بعض المديرين يمتلكونها بسبب امتلاكهم للخبرة وغير ذلك.

واستناداً إلى ما جاء أعلاه فأن هذه الدراسه تسعى إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز في البنوك التجارية الأردنية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد بيئة المؤسسات المصرفية بما فيها البنوك التجارية الأردنية ذات طبيعة تنافسية عالية مما يتطلب من هذه المؤسسات البحث عن الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق حالة التنافس والبقاء والاستمرار ولتحقيق ذلك لا بد لهذه المؤسسات أن تعمل على تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات المصرفية والبحث الجدي والمستمر عن الأفضل ومواكبة التطورات في المجالات المختلفة وتقديم الخدمات وتوزيعها وتنويعها لمواجهة حالة المنافسة، وهنا تلعب الإدارة العليا للمصارف الدور الأساس في تحديد أنواع الاستراتيجيات التي تتبناها مصارفهم التي على أساسها توجه جهود

العاملين لتنفيذها. وأن تحديد استراتيجية النمو المناسبة ليس بالأمر البسيط وأنما يحتاج إلى امتلاك المديرين للقوة، وهنالك غختلاف في مصادر القوة التي يحصل عليها المديرون.

واستناداً لما ذكر أنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة الرئيسة التالية:

أولاً: هل تؤثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية؟

ثانياً: هل تؤثر القوة التنظيمية في تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية؟

ثالثاً: هل تؤثر استرأنيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية الأردنية ؟

رابعاً: ما دور استراتيجية التركيز كمتغير وسيط في تعزيز أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

أن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على طبيعة استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية وإلى أي مدى تؤثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية ودور استراتيجية التركيز في تعزيز أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.
2. تحديد أثر القوة التنظيمية على استراتيجية التركيز للمصارف التجارية الأردنية.
3. تحديد أثر استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.

4. تحديد أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود استراتيجية التركيز للمصارف التجارية الأردنية.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتناول موضوع استراتيجية التركيز التي تعد من الموضوعات الهامة في حياة منظمات الأعمال ومنها المصارف التجارية، ومن المعلوم أن المصارف التجارية الأردنية هي في مجملها من المنظمات حديثة التكوين في بلد تسعى فيه جميع المنظمات إلى التوسع والنمو. لذا أصبح من الضروري معرفة الإدارات في هذه البنوك لطبيعة استراتيجية التركيز التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الغرض، والعمل وفق المنظور الاستراتيجي. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين مصادر قوة مديري الإدارة العليا التي من المفترض أنها تلعب الدور الحاسم في اختيار المصارف التجارية الأردنية لاستراتيجية التركيز المناسبة. كما وأن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة ستؤدي إلى الكشف عن مصادر القوة الفعلية التي تتحكم في تحديد ذلك، بالإضافة إلى أن موضوع الدراسة الحالي في المجال الاستراتيجي في بيئة المنظمات الأردنية لم يعط الاهتمام اللازم وبالخصوص في مجال استراتيجية التركيز، مما سيجعل هذه الدراسة إضافة في هذا المجال. وتنبع أيضاً أهمية الدراسة من خلال جانبين، الأول، يتعلق بازدياد حدة المنافسة الناتجة عن الاهتمام المتزايد الذى أولته قيادة القطاع المصرفي للخدمات المصرفية باعتبار هذا القطاع يمثل إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني. أما الجانب الثاني، فيتعلق في إبراز دور استراتيجية التركيز في تحقيق المزايا التنافسية في القطاع المصرفي بعد تزايد حدة المنافسة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يحتم على المصارف أن تحث الخطى للبحث عن مزايا تنافسية تجعلها قادرة على تحقيق

تقدم تنافسي في أدائها بازدياد معدلات النمو والتقليل من حجم الخسائر وزيادة الحصة السوقية بالاعتماد على الاستراتيجيات الملائمة لذلك عن طريق منافذ توزيع وتنويع الخدمات ومن خلال التركيز على خدمة أو سوق أو تكنولوجيا معينة للحصول على المركز التنافسي في السوق.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؟

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؟

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؟

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؟

(1 - 6): حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالبنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12) بنكاً.

الحدود البشرية: أن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين في البنوك التجارية الأردنية، من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد"مدير عام، ومديري الإدارات).

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لأنجاز الدراسة لفصلين دراسيين وهي الفترة ما بين عامي 2010 و2011.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في دراسته الحالية على تحديد متغيرات القوة التنظيمية، وهي (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) المحددة من قبل (Hall, 2001) ؛ (الصياح، 1999). وما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على كل من (Mintzberg & Quinn,1996) ؛ (Slack, et...al,1998) ؛ (Macmillan & Tampo, 2000). وما يتعلق بمتغير استراتيجية التركيز فقد تم الاعتماد على ما أورده كل من (Wheelen & Hunger, 2008) ؛ (الغالبي، وإدريس، 2009).

(1 - 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على المصارف التجارية الأردنية التي تمارس النشاط التجاري، وبالتالي فأن تعميم النتائج سينحصر على هذه المصارف.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالقوة التنظيمية، واستراتيجية التركيز، والميزة التنافسية.
3. الأفراد العاملون في البنوك التجارية الأردنية، من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد"مدير عام، ومديري الإدارات).
4. الوقت المستغرق في توزيع الاستبأنات واستردادها وذلك بسبب المواقع الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القوة التنظيمية: امتلاك (A) قوة على (B) بمقدار ما يجعل (B) يقوم بشيء لا يقوم به لولا تأثير (A) عليه (الصياح، 1999).

القوة الهيكلية: حق المدير في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وامتثال المرؤوسين لهذه الأوامر والتعليمات (الخشالي، 2006).

قوة الخبرة: وتشير إلى امتلاك المديرين للمعلومات المتعلقة بالعمل المصرفي والقدرة على حل المشاكل التي تواجه المصارف التي يعملون فيها والتي تأتي بسبب التغيرات البيئية (الخشالي، 2006).

استراتيجية التركيز: وهي قيام منظمات الأعمال بالتركيز على العملاء أو الأسواق أو بالتركيز على الخدمة المقدمة أو التكنولوجيا المستخدمة في أنجاز أعمالها (Wheeln & Hunger, 2008).

الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز البنك تمييزاً إيجابياً عن منافسيه من البنوك الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء والاستمرار (Wheeln & Hunger, 2008).

المرونة: قابلية منظمات الأعمال على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (Shimizn & Hitt,2004).

السمعة: قيام منظمات الأعمال باختيار توليفة من النشاطات أو الخدمات مختلفة عن خدمات المنافسين العاملين في القطاع نفسه بما يعطيها سمعة مؤسسية تختلف عن منافسيها (Nicolino,2001).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): القوة التنظيمية

(2 - 3): استراتيجية التركيز

(2 - 4): الميزة التنافسية

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على بعض الجهود المعرفية المتمثلة بالإطار النظري للقوة التنظيمية والميزة التنافسية واستراتيجية التركيز بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة من أجل توضيح الإطار المعرفي للدراسة الحالية وتحديد أهم ملامح منهجيتها، وبهذا فأن الفصل الحالي يتكون من خمسة محأور رئيسة تغطي مضامين الدراسة، وهي كما يلي:

(2 - 2): القوة التنظيمية

يتفق المفكرون حول تعريف القوة؛ إذ تعرف القوة بأنها عبارة عن القدرة على أن يجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريد (Shermerhom, et..al, 1994). وتمثل القوة شكلا من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل في إطار التنظيم، ولكن هذا الهيكل لا يظهر واضحا في الهيكل التنظيمي كما هو بالنسبة للسلطة التي تعد جزءاً مهما من الهيكل التنظيمي. ووفق هذا المفهوم فأن القوة تعبر عن جانب من التنظيم غير الرسمي الذي تتمتع به بعض الأطراف كأفراد أو جماعات (الخضرا وآخرون، 1995). فالقوة هي مفهوم إجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الاطراف، إذ أن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الاخر أنطلاقا من الحرية أو الرغبة في الاستجابة (Gibson, et..al, 1994).

وغالبا نجد في المنظمة بعض الأفراد الذين لا يمتلكون السلطة الرسمية ولكنهم يتمتعون بالقدرة على التأثير في أداء وسلوك الاخرين، وتستند قدرتهم هذه على مصادر اخرى غير السلطة الرسمية، كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين والكفاءة والخبرة، ويعني هذا أن الفرد يمكن أن يمتلك القوة بمعزل عن امتلاكه السلطة الرسمية، كما يمكن أن يمتلكها اي فرد داخل التنظيم وهي غير مقصورة على المديرين فقط (Moorhead & Griffin, 2000). وفي المقابل نجد هناك أفراداً يمتلكون السلطة الرسمية ولكن ليس لديهم قدرة على التأثير في مرؤوسيهم. وهذا يقودنا إلى أستنتاج أن مفهوم القوة أوسع من مفهوم السلطة التي تعد جزءاً من مفهوم القوة، فالسلطة هي عبارة عن القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المنظمة وتمثل أحد مصادر القوة التي يستخدمها المديرون للتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (السالم، 1999). وتستطيعع الأطراف داخل التنظيم التمييز بوضوح بين الأفراد من أصحاب السلطة الذين لديهم القوة والأفراد الذين يتمتعون بالسلطة دون امتلاكهم القوة، فيمكن لجميع الأطراف تشخيص الجهات التي تمتلك القوة المؤثرة في المنظمة على الرغم من عدم وجود هيكل رسمي للقوة (Robbins,1998).

أن تنوع طبيعة القوة يسهم في إشاعة القدرة على تعديل وإدارة سلوك الأفراد، والرقابة على ذلك السلوك بغية تشكيل أو صياغة حياتهم. وفيما يأتي بعض الجوأنب التي توضح طبيعة القوة (Dye,1990:4):

1. القوة هي القدرة على التأثير في الأفراد وإدارتهم من خلال استعمال واقعي أو نظري للعقاب والثواب. وتمارس القوة على الأفراد والمجاميع من خلال تقديم وعرض بعض الأشياء التي تمثل قيمة

لهم، أو من خلال تهديدهم بتجريدهم من بعض تلك الأشياء. وهذه الأمور هي أساس القوة، والتي يمكن أن تتضمن الأمان الطبيعي، والصحة، والثروة والامتلاك المادي الجيد، والوظائف ووسائل الإعالة، والمعرفة والمهارات، والتقدير الاجتماعي، والمكانة، والسمعة، والحب والحنأن والمودة، والقبول من قبل الآخرين، والصورة الذاتية المقنعة، واحترام الذات، ومن اجل ممارسة القوة فيما بعد ينبغي ممارسة السيطرة على الأشياء ذات القيمة في المجتمع.

2. القوة شكل اجتماعي للتأثير، وبكلام أوسع، فإن التأثير هو أنتاج لمجموعة من التأثيرات المقصودة . فالأفراد الذين يكونون قادرين على أنتاج تأثيرات مقصودة من خلال وسائل مختلفة، يقال بأنهم مؤثرون. والأفراد الذين يكونون قادرين على أنتاج تأثيرات مقصودة من خلال استعمال حقيقي أو نظري للثواب والعقاب يقال بأنهم أقوياء.

3. تستند القوة إلى مصادر مختلفة، أن ممارسة القوة تفترض استخدام الكثير من الأشكال المختلفة مثل منح أو حجب العديد من القيم المختلفة، وعلى الرغم من ذلك فأن أسس القوة تكون عادة ذات طبيعة معتمدة . فالأفراد الذين يسيطرون على مصادر محددة، من المحتمل أن يسيطروا على مصادر أخرى ايضاً. فالثروة ، والقوة الاقتصادية ، والمكانة ، والإدراك ، والتأثير السياسي ، والتعليم ، والاحترام .... تميل كلها لأن تكون معاً مصادرا في المجتمع.

4. القوة لا تتوزع ابداً بشكل متسأو، فإذا توزعت القوة بشكل متسأو فإنها لن تكون قوة . ولكي تمارس القوة ، فإن "ذوي القوة " ينبغي أن يسيطروا على بعض القيم الأساسية ، والمقصود بالسيطرة هو أن يكون هؤلاء في موقع يسمح لهم بتقديم القيم كمكافآت للآخرين أو تهديدهم بحجب تلك القيم عنهم.

5. القوة هي علاقة بين الأفراد، أو الجماعات، أو المؤسسات في المجتمع. القوة في حقيقتها ليست "شيئاً" يحوزه الأفراد. إذ إنها بدلاً من ذلك تعني علاقة يسيطر من خلالها الأفراد أو الجماعة على مصادر محددة.

6. النخبة وهم القليلون الذين يمتلكون القوة، بينما الجماهير أو الحشود هم الكثيرون الذين لا يمتلكون تلك القوة . والنخبة هم القليلون الذين يسيطرون على ما هو ذو قيمة في المجتمع ويستخدمون تلك السيطرة لتشكيل حياتنا جميعاً. أما الجماهير أو العامة فإنهم الكثيرون الذين يعيشون ويتم تشكيل حياتهم وصياغتها من قبل المؤسسات، والأحداث، والقادة ويكون لهؤلاء العامة سيطرة قليلة. ولقد كتب العالم السياسي Harold Lasswell يقول: "مجموعة من المجتمع ضمن النخبة والعامة يكونون عالميين". وحتى في الديمقراطية، فهو يقول "القليل يمارسون وزناً نسبياً كبيراً من القوة، والكثير يمارسون القليل نسبياً من القوة ".

7. تمارس القوة عبر العلاقات الشخصية (بين الاشخاص) Interpersonal. إذ إن العالم النفسائي Rollo May يشير إلى أن القوة تعني القدرة على التأثير في الآخرين وتغييرهم (May, 1977: 20) وقد اقترح بأن تلك القوة أساسية لأحساسنا بالأهمية، وثقتنا بظرف فيما يتعلق بشيء ما في العالم، هذا الطرف يمتلك التأثير على الآخرين، وهذا الطرف يمكن أن يدرك وجودنا. والقوة أساسية لتطوير الشخصية. فالرضيع المحروم من تجربة التأثير في الآخرين أو جذب أنتباهم لوجوده ينسحب إلى زاوية في فراش نومه ، فهو لا يتكلم أو يقدم شيئاً بأية طريقة، وهو يحقق بعداً نفسياً وبدنياً. لذلك فإن القوة تعد جوهرية للوجود. وقد عرف العالم السياسي Robert Dahl القوة بتعبير التفاعل الفردي "أن A يمتلك قوة على B إلى المدى الذي يحمل فيه B على فعل شيء وعدم فعله بطريقة أخرى" . وقد

اقترح أن كل ممارسة للقوة تعتمد على العلاقات الشخصية بين من يملك القوة ومن يخضع لها (الصياح، 1999).

8. تمارس القوة في المؤسسات الكبيرة ، مثل الحكومات ، أو المدارس ، أو الجيش ، أو أماكن العبادة ، أو الصحف ، أو شبكات التلفزة ، أو الشركات القانونية ... وتمتد جذور القوة من المواقع العليا في الهياكل الاجتماعية في المجتمع والتي تكون ثابتة ومدعمة . وقد لاحظ عالم الاجتماع Wright Mills أنه لا يوجد هناك أحد ذو قوة حقيقية ما لم يمتلك الوصول إلى قيادة المؤسسات الرئيسة ، والتي تكون حقاً ذات قوة من الوهلة الأولى . فليس كل القوة حقيقية ، فهي تكمن في ممارستنا من خلال المؤسسات.

أما من حيث مصادر حصول الأفراد على القوة ، فإن هناك اتفاقا كبيراً في تحديد المصادر الأساسية للقوة؛ فقد حدد (Hall,2001: 264) المصادر التالية:

1. **القوة المستمدة من الوظيفة**: في هذا التصنيف تنبثق القوة من منصب حاملها فالفرد يحصل على القوة بسبب الصلاحيات والقوانين المحددة في المنظمة. وتتضمن القوة خصائص فردية وأخرى تنظيمية وترتبط بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، إذ يحاول الأول إحداث التأثير في الثاني، إلا أن سلوك المرؤوس هو الذي يحدد فاعلية ذلك التأثير، وتنطوي ضمن هذا التصنيف ثلاثة أنواع من القوة هي القوة الشرعية ، وقوة المكافأة ، والقوة القسرية.

(1 ــ 1) القوة الشرعية Legitimate Power، هي قدرة الشخص للتأثير في الآخرين بسبب المنصب الذي يشغله داخل المنظمة، لذلك تسمى أحياناً قوة المنصب لأنها تنبثق من المنصب ذاته (Ivancevich & Matteson, 2002: 390) . وهي بمثابة اتفاق بين الأعضاء التنظيميين يقوم من خلاله الأفراد بأدوار

معينة بغية الحصول على سلوكيات معينة لدى الآخرين، وهذه القوة ناتجة عن اعتقاد المرؤوس بأن المشرف يمتلك الحق الشرعي أو السلطة لأن يكون مسؤولاً، فإذا لم يدرك المسؤول سلطة المشرف أو الرئيس عندئذ لن تكون هناك قوة مرتبطة بالعنوأن الوظيفي لذلك المشرف (Spector, 2002 :294).

(1 ـــ 2) قوة المكافأة Reward Power، هي القوة التي تتمثل في تقديم زيادة في المدفوعات، والترقية ، والثناء وأية منفعة أخرى مقدمة إلى المرؤوسين من أجل التأثير في سلوكهم والسيطرة عليه، وأهم التحديات التي تواجه المديرين في هذا الجانب هي عندما تكون قابلياتهم على المكافأت الملموسة محدودة (Jones & George, 2008: 431). وقد تكون المكافأة على شكل تعويض واضحة كما هو الحال في زيادة الأجر أو الترقية، وقد تكون غير واضحة مثل الإطراء على العامل (Greenberg & Baron, 2004: 522).

(1 ـــ 3) القوة القسرية Coercive Power، وتتمثل هذه القوة باعتماد العقوبات تجاه الطرف غير المستجيب (Spector, 2000: 293)، وتتجسد هذه القوة في عقوبات مثل الإيقاف عن العمل ، وتنزيل الرتبة، إنهاء الخدمات، وحجب المكافآت (Jones & George, 2008: 231)، وهي مستمدة من القدرة على إنزال العقاب بالآخرين، وعلى الرغم أن معظم المديرين لا يحبون التهديد بالعقاب فأن الكثيرين يعتمدون على هذا النوع من القوة. ويشير (McShane & Glinow, 2005:362) إلى أن المرؤوسين يمتلكون قوة قسرية أيضاً تمتد من التهكم إلى المقاطعة لضمأن تضامن زملاء العمل مع معايير الفريق.

2. **القوة المستمدة من الخصائص الفردية**: في هذا التصنيف تنبثق القوة من الخصائص الفردية للشخص حامل القوة . فقد يكون المديرون في المستوى نفسه من الهرم التنظيمي، أو أنهم يشغلون

نفس المنصب ، إلا أن بعضهم يمتلك قوة اكثر من الآخرين ، فهناك مديرون في المستوى الأدنى يمتلكون قوة أكبر من تلك التي يمتلكها ممن هم في المستوى الاعلى. وفي هذا الصدد يتسائل (Jones & George, 2008:32) حول ما هي أسس هذا التناقض ؟ والاجابة عن ذلك تتمثل بأن القوة لا تنبثق فقط من المنصب الرسمي للفرد في المنظمة، بل يمكن أن تكون نابعة من شخصية الفرد نفسه، ومهاراته، وقابليته، والقوة التي تنجم عن الخصائص أو السمات الشخصية للفرد تعد قوة شخصية غير رسمية. وقد حدد الباحثون أنواعاً كثيرة لهذه القوة، وسيتم تنأول خمسة منها هي قوة المرجع والخبير والجاذبية الشخصية، والارتباط، والإقناع العقلاني.

(2 – 1) قوة الخبير Expert Power، تأتي هذه القوة من الاعتقاد المقبول بأن الشخص يمتلك مهارات وقابليات يحتاجها الآخرين وتكون ذات قيمة لهم (Brayanion, 2004:450)، وهذه القوة تنشأ داخل الفرد فهي طاقة الفرد للتأثير في الآخرين من خلال امتلاك المعرفة (McShane & Glinow,2005:362). وفي أي مجموعة هناك أفراد يمتلكون مهارات أو مواهب تتيح لهم تقديم مستوى أداء أعلى من الآخرين، ففي مجموعة من المهندسين على سبيل المثال يمكن أن يجد شخص أو اثنان دائماً حلاً بسيطاً وغير مكلف للمشكلات. كما هي الحال في بعض رجال البيع الذين يجلبون للمنظمة أرباحاً كبيرة (Jones & George,2008 :432). ويشير (Ivancevich & Matteson, 2002: 390) أن الشخص الذي يمتلك قوة الخبير هو من يمتلك خبرات معينة عالية القيمة، ويمتلك القوة حتى لو كأن يشغل منصباً ادنى في الهيكل التنظيمي.

(2 – 2) قوة المرجع Referent Power، هم الأفراد الذين يكسبون القوة والتأثير في المجموعة لأنهم محبوبون ومحترمون فيقال عنهم أنهم يمتلكون قوة المرجع ويكون هؤلاء من ذوي السمات الشخصية

العالية في مجال القبول والاحترام (Jones & George, 2008:432). ويصفها (Spector, 2000:394) بأنها المدى الذي يحب فيه المرؤوس المشرف أو الرئيس ، ومن المرجح عادة أن يرتبط هذا النوع من القوة مع القيادة الكارزمية (McShane & Glinow,2005 :362) ، وهي تتمثل في السيطرة على سلوك الآخر ، وذلك لأن متلقى القوة يطمح في تحديد التطابق مع مصدر القوة ، وفي هذه الحالة فأن المرؤوس يريد اطاعة الرئيس ، كونه يريد أن يتصرف كما يتصرف الرئيس، أي أن المرؤوس يسعى دائماً إلى تجنب أي فعل يتعارض مع رضا الرئيس (علاقة تابع) (Shermerhorn,et.. al,2002:185)، وعندما يتمتع القائد بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كارزمياً (العامري والغالبي، 2007: 117). وهكذا فالقوة المرجعية ترتبط طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم.

(2 ــ 3) قوة الارتباط Connection Power، تعني مدى ارتباط الفرد بالمجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، والذين تكون معرفتهم، وأفكارهم، ودعمهم، وتعأونهم عناصر مهمة لتحديد متطلبات القيادة الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعاً من التبادل الاجتماعي، أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة على وفق هذا المفهوم يجب أن يكون مستعداً للتعأون مع الآخرين ودعمهم، اذ لا يمكن أن يحصل على التعأون والدعم مالم يكن هو نفسه قادراً على ذلك (العامري والغالبي، 2007: 117).

(2 ــ 4) قوة الإقناع العقلائي Rational Persuasion Power، هو أسلوب شائع في علم الاجتماع يعتمد على الجدل المنطقي والبراهين المؤسسة على الحقائق لإقناع الآخرين بقبول فكرة معينة. يكون هذا الأسلوب مؤثراً إذا توفر لدى أطرافه الذكاء الذي يمكنهم من دعم وجهة نظرهم في القضية التي

يقدمونها للآخرين، ولفت وجهات النظرالتي يطرحها الآخرون بوضوح (Greenberg & Baron, 2004: 524). والإقناع العقلائني هو سيطرة على سلوك الآخر، إذ أنه من خلال جهود الفرد، فأن الشخص الآخر يقبل الرغبة في الهدف المعروض والطريقة المعقولة لإنجازه، ومعظم ما يفعله المشرف على سبيل المثال يومياً يتضمن اقناعاً عقلانياً موجه للاعلى وللأدنى وعبر المنظمة (Shemerhorn, et..al,2002:174).

(2 ـ 5) قوة الجاذبية الشخصية Charisma Power، أشار (Jones & George, 2008:433) إلى أن قوة الكارزما هي شكل قوي من قوة المرجع وهي ناجمة عن شخصية الفرد، وقوته البدنية، وخصائصه التي تدعو الآخرين لاتباعه، وغالباً ما يعمل ذوو هذه القوة على إلهام المروؤسين وغرس قيم الولاء فيهم ويتقبل المرؤوسون الرؤية التي يحملها هؤلاء والعمل بحماس تجاه الاهداف التي يحددونها . ويشير (Greenberg & Baron, 2004: 525) إلى أن حملة هذه القوة يمتازون بالآتي:

- لديهم جاذبية شخصية ويتمتعون برؤية استراتيجية لمستقبل منظماتهم ولكيفية الوصول إلى ذلك المستقبل.
- لديهم قدرة اتصال ممتازة، إذ يعتمدون على اللغة المنمقة والاستعارات الجذابة المؤثرة لإبهار الآخرين والتأثير فيهم.
- يبعثون على الثقة، ويشك أحد بأمانتهم التي هي مصدر قوتهم.
- الأنفتاح تجاه مشاعر الآخرين والاعتراف بها.

3. **القوة الهيكلية**: أشار (Brass & Burkhardt, 1993: 441-470) إلى أن القوة كثيراً ما تحدد ضمن هيكل المنظمة ، والمصادر الهيكلية للقوة تنتج عن طبيعة النظام الاجتماعي للمنظمة بدلاً من تحديدها من خلال السمات أو الخصائص الفردية. فيما أكد (Ivancevich & Matteson, 2002: 2002) أن هيكل المنظمة هو آلية للرقابة التي تحكم المنظمة من خلاله. وفي الترتيبات الهيكلية للمنظمة، وبخاصة اتخاذ القرار الذي يحدد مختلف المناصب، ويؤثر الهيكل في نماذج الاتصال وتدفق المعلومات ضمن النظام. لذلك فأن الهيكل التنظيمي يخلق قوة رسمية من خلال تأثيره على تدفق المعلومات والاتصالات ضمن النظام.

أن الأعمال لها أثر في المجتمع على مستويين وهما السطحي والعميق وتخلق التغيير في كليها . ففي المستوى السطحي تعد القوة في مجال الأعمال سبباً مباشراً للتغيرات الأنية والمنظمورة أو المرئية. وكلاهما يمكن أن يكون كبيراً أو صغيراً. فالشركات في مجال توسعها وتقلصها بالتعيين والاستغناء فإنها تصنع وتبيع المنتجات. وفي المستوى العميق فإن القوة تشكل المجتمع على مر الزمن من خلال تراكم التغيرات للنمو الصناعي. وفي هذا المستوى تخلق القوة الكثير من التغيرات غير المباشرة وغير المتوقعة وغير المنظورة. فالخطوط المتعددة للعمل تتلاقى وتتفاعل في الشبكات المعقدة للسبب والتأثير. وفي هذا المستوى فإن ممارسة القوة تكون غير مخططة وأقل رقابة وأقل مرئية لكنها كبيرة الأهمية.

في كل من المستويين المستوى السطحي والمستوى العميق فإن القوة تمارس في عدد من المجالات والتي تقابل بيئات الأعمال وهي (Steiner & Steiner, 2000:51):

1. القوة الاقتصادية: هي قدرة الشركة بالتأثير في الحوادث والنشاطات والأفراد بمزية الرقابة على الموارد وبشكل خاص الملكية . ففي المستوى السطحي قد يتأثر تشغيل الشركة بشكل مباشر بوضع

حملة الأسهم . أما في المستوى العميق فأن الأثر التراكمي للقوة الاقتصادية للأعمال لها تأثيرات شاملة . فعلى سبيل المثال كأن للأعمال ولسنوات طويلة معايير محددة للعيش في الأمم الصناعية.

2. القوة الثقافية: القدرة على تأثير في القيم الثقافية والمؤسساتية مثل العائلة والأعراف وأنماط الحياة والعادات فعندما تم تسويق ماء الكولونيا للجنسين فقد تم تصميم اعلأن لخلق ميول مفضلة تجاه التميز الجنسي . في المستوى العميق والتأثير المتراكم للإعلان غير المجتمع الأمريكي من خلال تعزيز القيم بشكل تلقائي على سبيل المثال المادية أكثر من الزهد Materialism over Asceticism والفردية أكثر من الجماعة Individualism over Collectivism أو المظهر الشخصي أكثر من تطور الفرد ومن المقدر أن النفقات الإعلانية للشركة العالمية تساوي أكثر من نصف مقدار ما ينفق على التعليم العام حول العالم.

3. القوة على الأفراد Power over Individuals: تمارس على المستخدمين والمديرين حملة الأسهم والمستهلكين والمواطنين على المستوى السطحي وقد تحدد الشركة كيف يعمل الفرد ويؤثر في عادات الشراء وعلى المستوى العميق تقويم الصناعة بتثبيت النمط اليومي للحياة وتنظيم حياة الأفراد والاهتمام بتحديد الأوقات فالأفراد منظمون على أساس التوقيتات المحددة لهم فهم يجدون منزلتهم وقوتهم تحدد من خلال وظائفهم وعيشهم في المدن.

4. القوة التكنولوجية Technological Power: القدرة للتأثير في الاتجاه والمعدل والخصائص ونتائج التكنولوجيا التي يتم إعدادها وتطويرها. على المستوى السطحي ففي عام (1914) اتاحت تقنيات أنتاج خط التجميع لـ Henry Ford تقديم تكنولجيا النقل الخاصة بالسيارات من خلال سوق واسع للمستهلك . لكن على المستوى العميق سيطرت السيارات على المجتمع الأمريكي ومن النتائج غير

المقصودة كانت على سبيل المثال تغير الأنماط عبر السماح لصغار العمر من الشبان والفتيات بالسفر بعيدا عن بيوتهم والابتعاد عن المراقبة الأبوية.

5. القوة البيئية Invironmental Power: هي تأثير الشركة في الطبيعة. فعلى المستوى السطحي مصنع الفولاذ يمكن أن يلوث الهواء . أما في المستوى العميق فأن حرق الخشب والفحم والزيت في المفاعلات النووية وما ينتج عنها من تآكل طبقة الأوزون على تغيير جو الكرة الأرضية.

6. القوة السياسية Political Power: قدرة التأثيرات للقرارات الحكومية فعلى المستوى السطحي تقدم الشركات المال للمرشحين وتعمل من أجل كسب السلطات التشريعية. وأما في المستوى العميق فأن اقتصاديات السوق تتطلب حرية كبيرة باستعمال الخاصية المعطاة للمديرين فعلى سبيل المثال انتشار الأسواق الحرة في سقوط الأنظمة الاستبدادية.

ويذكر (Hall, 1996: 111-112) أن القوة يمكن أن تتوزع بموجب العديد من الطرق في المنظمات ، أي يمكن أن تتركز في أيدي القلة، أو يمكن جعلها لا مركزية في جميع أنحاء المنظمة. وأوضح (Morgam , 1986: 145) أن المنظمات تستخدم وكما تفعل الحكومات نوعاً من نظام كوسيلة لخلق وإدامة نظام يسود أعضاءها وتكون أبرز السيطرة الموجودة في المنظمات كما هي في الجدول (2 ـ 1).

جدول (2 ـ 1)

المنظمات وأشكال القوة المهيمنة

نوع القوة التنظيمية	الوصف
الديمقراطية المباشرة	نظام يتحقق عندما يكون لجميع الأفراد في المنظمة حقوق متسأوية في السيطرة وعندما يشتركون في عملية صنع القرار ، ويغلب هذا النمط في المنظمات غير الربحية.
الديمقراطية التمثيلية	حكم يمارس بواسطة أنتخاب مديرين يخولون بتمثيل المساهمين ويبقون في منصبهم لفترة زمنية معينة.
السيطرة المباشرة	يتحقق هذا الشكل حينما تشترك أطراف مختلفة في إدارة مشتركة لمصالح مشتركة ، وكما هو الأمر في حالة الائتلافات ، وبحيث أن كل طرف من الأطراف يعتمد على أساس معين من أسس القوة.
سيطرة الفنيين	سيطرة تمارس بواسطة استخدام المعرفة، وقوة الخبير ، والقدرة على حل المشكلات ذات العلاقة.
البيروقراطية	سيطرة تمارس عن طريق استخدام الكلمة المكتوبة التي توفر الأساس لنوع عقلأني من السلطة.
الاستبدادية	تتحقق السيطرة حينما يمسك بالقوة فرد ، أو فئة صغيرة من الأفراد تدعمه سيطرة على موارد حرجة أو حقوق ملكية أو تقاليد أو مزاعم أخرى بشأن امتياز شخصي.

Source: Morgan, G, (1986), "***Images of Organization***", U.S.A, Sage Publications, Inc.

تتغلغل القوة في جميع مفاصل المنظمة، وتكاد تكون المحور الأساس لجميع أنشطتها للتأثير في جميع جوأنب المنظمة وحضورها اليومي في جميع وحدات المنظمة، لذا أضحى من المهم إيجاد الوسائل الكفيلة لقياسها بغية التعامل معها بموضوعية أكثر، ومن ثم تحديد مواقع الأفراد في هيكل القوة. ومن خلال مراجعة ما تم حصره من البحوث والدراسات المتيسرة في مجال قياس القوة يمكن تحديد مداخل القياس الآتية:

أولا: تقييم القوة من خلال نتائجها Evaluation of Power Through its Results

أن توزيع القوة يمكن أن يقيم من خلال فحص نتائجها، حالما تصبح هذه جلية في القرارات المتخذة داخل المنظمة، عندئذ فإن إحدى الطرق لتقييم توزيع القوة هي ملاحظة أي الناشطين قد أنتفع وإلى أي مدى في القرارات موضع الخلاف داخل المنظمة. ومن أجل تشخيص كثافة القوة من خلال النظر إلى نتائج استخدام تلك القوة يكون من الضروري تحديد المواقف أو الحالات التي من الممكن تقييم أي الناشطين فاز أو خسر في القرارات التي تمت حول تلك القضايا الحاسمة والمتنازع عليها (Pfeffer, 1981: 49).

ثانيا: تقييم القوة بقواعدها Evaluation of Power Through its Rules

تتضمن هذه الطريقة فهما لما يسبب القوة في محيط المنظمات ثم تقييم مختلف الناشطين من خلال الكم الذي يحوزه كل منهم من تلك الأسباب، ولاستخدام هذه المنهجية لتشخيص توزيع القوة من الضروري فهم محددات القوة في المنظمات، وأخيرا وحيث إن القوة لها مصادر متعددة يصبح من الضروري امتلاك القدرة على التنبؤ بالمصادر الأكثر أهمية في المواقف قيد الدراسة (Pfeffer, 1981: 48).

ثالثا: تقييم القوة بواسطة رموزها Evaluation of Power Through its Symbols

أن تمتع الناشطين برموز القوة يعزز مراكز القوة الخاصة بهم داخل المنظمة، ويزودهم بالقوة بسبب تلك الرموز، وفي الحالة التي يكون من الصعب فيها تقييم القوة، فأن توفير إشارات ورموز واضحة للقوة ينقل للآخرين حقيقة أن الناشطين الذين يحوزون تلك الرموز هم موضوع تقدير في المنظمة. هذه القوة الرمزية تسمح لمالكيها وبدرجة من الحرية في تعريف الواقع الاجتماعي اعتمادا على نظرية الفعل الاجتماعي، التي تفيد بأن الواقع الاجتماعي يتم بناؤه اجتماعيا، وهؤلاء تكون فرصتهم أكبر في فرض مفاهيم عن الواقع الاجتماعي للمنظمات، فالمنظمات لاتعمل، أو تتكيف، أو تتعلم فقط، بل هي تعمل في تلك الطرائق فيما يتعلق بالأشياء التي تحمل معنى، وأن الأشياء تحمل معنى، لأنها جعلت ذات معنى. وعندما يتم النظر للمنظمات كرموز فالمسألة هي كيف يتم جعل الأشياء ذات معنى، أي الأساس لفهمها (Thompson & Mellugh,1990: 114).

رابعا: التمثيل في اللجأن Representation in Committees

اختار مجموعة من الباحثين مؤشرات العضوية في اللجأن والمواقع الرئيسية مقياسا للقوة في حالة دراستها من الناحية التاريخية ولتحديد الاتجاهات فيها (Pfeffer, 1981: 57).

خامسا: المقياس العام General Measure

يقوم هذا المقياس على تأثير قوة الأفراد والوحدات بشكل عام وبنظرة مقارنة ومن ثم يتم ترتيب الأفراد والوحدات حسب قوتهم في التأثير (Enz, 1989).

سادسا: المنزلة Prestige

تمثل المكانة والمنزلة والشهرة وسيلة أخرى لقياس القوة من خلال معرفة منزلة الأفراد في التأثير.

سابعا: الصفات المتضادة Counter Attributes

إذ استخدم لقياس القوة الذاتية أو قوة الآخرين مقياس الصفات المتضادة المتعاكسة الذي يؤشر عددا من الصفات المتضادة التي تعبر عن خصائص القوة مثل قوي عاجز مهيمن مذعن.

ثامنا: تقييم القوة من خلال اللغة Evaluation of Power Through language

منظور حديث بدأ يتبلور بعد منتصف عقد الثمأنينات على يد بعض المفكرين أمثال **(Tannen, 1995).** جوهره أن التكلم دم الحياة في العمل الإداري، ولأن الأفراد يتباينون من حيث قدرتهم على قول ما يقصدون، فلا بد من أن يتباينوا أيضا بشأن من الذي سيستمع له، ومن الذي سيحصل على سمعة حسنة. ويستخدم هذا المنظور مؤشرات عدة لقياس قوة اللغة منها الثقة والتباهي، أسلوب توجيه الأسئلة، طقوس المحادثة، الاعتذارات، المجاملات والمديح، المعارضة، الأسلوب غير المباشر.

(2 - 3): استراتيجية التركيز

وتظهر من خلال سببين، الأول، نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات، والثاني، خدمة قطاع معين في السوق، وهذا يعني أن المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكين في قطاع صغير من السوق وليس مع السوق بأكمله كما تركز المنظمة على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات أو حيز محدود لقطاع من السوق (Sadler, 2003: 123).

ويرى (Miller & Dess, Gregory,1996:152) أن استراتيجية التركيز تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة الكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف. وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

ويشدد (المغربي،1999: 165) أن المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتوج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، إذ تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد التالية:

1. التركيز على العملاء (الأسواق)، التي يتم فيها الاعتماد على العملاء الحاليين ؛ وجذب عملاء من المنافسين ؛ وجذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج / الخدمة.
2. التركيز على المنتج / الخدمة، والتي يتم فيها تباين المنتجات والخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين ؛ وتنمية وتطوير استخدأمات جديدة للمنتج / الخدمة ؛ وتحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

3. التركيز على التكنولوجيا، وفيها يتم تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة ؛ وتحسين جودة المنتجات / والخدمات ؛ وتطوير استخدأمات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة.

وهي تلجأ لا ستخدام هذه الاستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة. وتتسم هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب اتباع إستراتيجيات مستقرة، وعادة ما ترتبط تلك الإستراتيجيات بالأمد البعيد ما عدا بعض المواقف الاستثنائية أو المؤقتة.

لهذا تستهدف استراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع أفضل في السوق. وتتحقق الميزة التنافسية عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشترين وفي جزء وقطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التميز بتقديمها منتج أو خدمة لقطاع من السوق بطريقة أكفأ وبالتالي يمكنها من تحقيق قيادة الكلفة الأقل من خدمة هذا القطاع. وبالتالي قد تحقق المنظمة المتبنية لاستراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها (Lynch, 2006: 451).

ويحدد (Thompson & Martin, 2004: 456) المزايا التي تحققها المنظمات نتيجة تبنيها استراتيجية التركيز يالآتي:

1. تركيز المنظمات على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها المهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المتنافسين للتوسع التي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسون من تقديمها.

2. تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.

3. استراتيجية التركيز تعطي قوة للمنظمة على المستهلك بسبب عدم استطاعته الحصول على نفس المتطلبات من مكأن آخر.

4. تنمية ولاء المستهلك نحو المنظمة يزيد من قدرته على تلافي أو تقليل التأثير من عدم الميزة الناتج بسبب قوة المجهز عليها وخصوصاً على المدى الطويل، وأن المنظمة تستطيع فرض الأسعار كلما ازداد ولاء المستهلك لها.

5. أن قوة ولاء المستهلك للمنظمة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.

وهناك من يرى أن من أهم مزايا إستراتيجية التركيز هو حصول منظمة الأعمال على التداؤب Synergy حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال، وما على استراتيجية التركيز هو عدم التنويع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكأنات منظمة الأعمال، والناتجة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة أو ظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها (الغالبي، وإدريس، 2009).

ومن أهم مبررات اتباع إستراتيجية التركيز هي (الدوري، 2005: 217):

1. السعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة.

2. مواجهة التقادم الناشئ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وفي التكنولوجية المستخدمة.

3. مواجهة المنافسة المحلية عن طريق إستراتيجية التمركز في بعض المناطق والأسواق.

4. الاستفادة من المزايا التي تحققها نظم الاتصالات المتقدمة.

(2 - 4): الميزة التنافسية :

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الاساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات. ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر. وهكذا فالميزة التنافسية تعدمفتاح لنجاح منظمات الأعمال.

أن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل إن التحليل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين. وأن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلا، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر، ذلك لأن عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة. والميزة التنافسية المعززة تحدد من خلال طبيعة مصادر الميزة التنافسية وتلك المصادر يتم الحصول عليها من التفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع (Fjeldstad,et..al, 1998: 413 – 437).

وإن قدرة المنظمة على المنافسة في الأجل القصير تعتمد على خصائص الخدمات / المنتجات من حيث السعر والأداء ، بينما في الأجل الطويل فإنها تعتمد على القدرة بأقل كلفة ، وبشكل أسرع مما يفعل المنافسون على بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد خدمات / منتجات غير متوقعة، كما أنه يتوجب على المنظمة أن تبحث عن مصادر المزايا الحقيقة من خلال توحيد

التكنولوجيات والمهارات الأنتاجية بصورة تمكن المشروع الفردي من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (Prahalad & Hamel, 1990: 79-91).

أن تطور مفهوم الميزة جاء حينما وصف Hofer & Schendel الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد (Reed & Defillippi, 1990: 88-102).

وبعد ذلك جاء (Porter, 1985) ووضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اذ عدت الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية (المتغير التابع)، وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريره لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ، إذ أن تحقق الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمنا وبشكل أوتوماتيكي اداءً متميزاً. وعرف (Fahey, 1989: 18) الميزة التنافسية بأنها أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا أو يميز منتجاتها تمييز ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها (الروسان، 1997: 28) بما يأتي :

1. أنها نسبية أن تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.

5. أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشترين وأدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.

6. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وقد أوضح (Hicks, 1993: 105) بأن الميزة التنافسية تنشأ عن عاملين:

1. الكفاءة المقارنة Comparative Efficiency: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات / المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها ، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- الكفاءة الداخلية Internal Efficiency: تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.
- الكفاءة التنظيمية المتبادلة Interorganizational Efficiency: تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

2. قوة المسأومة Bargaining Power: تتيح للمنظمة تحقيق حالات المسأومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها. وهذا العمل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير Research / Related Costs، تشير إلى كلف تسويق المنظمة ، المجهزين ، أو الزبائن بأفضل الأسعار.
- الخصائص الفريدة للخدمة / المنتوج Unique Product Features، وهي خصائص الخدمات /المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات / منتجات المنافسين.
- تكاليف التحول Switching Costs، وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون اذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

أما حول تحقيق الميزة التنافسية فأنه يمكن تحقيقها من خلال مصادر عديدة، ويمكن ذلك من خلال المقدرات إذ أن المقدرات تقع ضمن سيطرة المنظمة، أو من خلال التلاعب ضمن الاستراتيجية من أجل تحقيق الميزة للأداء فضلا عن أنه يمكن أن تكون نتيجة ضربة من الحظ. إلا أنه ينصب الاهتمام على أن الميزة تعد محصلة نهائية للإستراتيجيات المعتمدة على مقدرات المنظمة (Reed & Defillippi, 1990: 91).

ويلاحظ أن Porter قد اقترح ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي (Partridge & Perren, 1993: 37-38):

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة، وتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة المجهزين التفأوضية ، قدرة المشترين التفأوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات / المنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين .
2. إقرار الاستراتيجية التنافسية، وهنا يوضح Porter بأن على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المنظمة لتحقق ميزة تنافسية، وهما قيادة الكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو التميز، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة / المنتج وذات قيمة في نظر العميل.

3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية، يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة ، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي فيه.

والميزة التنافسية من وجهة نظر (Ulrich & Lake, 1991: 77-92) تقوم على عنصرين أساسيين هم:

- القيمة المدركة للزبون.
- التفرد.

ومهما كأن شكل التفرد الموجود في العالم ، فاذا كأن لوحده فهو لا يمكن أن يبني ميزة تنافسية إذا لم تلبِ الخدمات / المنتجات حاجات ورغبات العملاء. إذن لا يمكن اغفال أي من هذين العنصرين من أجل بناء أو تطوير الميزة التنافسية، فالتفرد لا يكون من دون أن يدرك الزبائن القيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات / المنتجات، والعكس أيضا لا يمكن أن يحقق ميزة تنافسية.

وبعد أن تكون المنظمة قد اكتسبت احدى المزايا التنافسية سواء ميزة جديدة أو من خلال تطوير إحدى مزاياها، فأن الامر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلاً يمكن أن تمدها بالتفوق على المنافسين. ومن اجل ذلك تستطيع منظمات الاعمال اجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها، وذلك من خلال اتباع أسلوبين (Aaker, et..al, 1995: 731):

1. تقييم مبني على السوق، وتتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد، وذلك من خلال الحصة السوقية، الحصة من الإعلانات، والحصة من البحث والتطوير.

2. تقييم مبني على العملية، وتتم فيه المقارنة بطرق مستخدمة من قبل المنافسين في مجال الميزة الخاصة بهم. وذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية ، مقارنة بالتكيف النسبي، مقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.

ومن خلال هذا التقييم يمكن أن يتبين للمنظمة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية أو تطوير ما موجود عندها من تلك المزايا ، إذ عندما تكون نتيجة التحليل إيجابية فإن المنظمة تكون قد أيقنت أنها سوف تحقق تفوقا تنافسياً على المنافسين جراء اكتسابها تلك الميزة ، لكن اذا كانت النتيجة سلبية لذلك التقييم فعندها يجب على المنظمة أن تبحث لها عن ميزة تنافسية بناء على ما تمتلكه من موارد مختلفة وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة هو الذي يحدد لها مزاياها التنافسية.

من خلال ما تم استعراضه من مفاهيم نظرية مدعومة بدراسات ميدأنية حول دور وعلاقة القوة التنظيمية في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذلك العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجية التركيز وكذلك علاقة استراتيجية التركيز بالميزة التنافسية. يمكن هنا أن يستدل بأن المنظمات في حالة تبنيها للقرارات الاستراتيجية من خلال توافر القوة التنظيمية فأن هذا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وكذلك في حالة تبني المنظمة لاستراتيجية التركيز يساعد ويدعم تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما سيتم اختباره في أنموذج الدراسة في الجأنب التطبيقي للدراسة.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- **دراسة (الصياح،** 1999**) بعنوان** "تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية". هدفت إلى توضيح العلاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الاسترتيجية والتأكيد على أهمية هذه العلاقة وتشير إلى نماذج مختلفة، وسعت الدراسة إلى تكوين ثلاثة نماذج رئيسية: يكشف الأول عن آلية العلاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية ويقيس الثأني اختلاف الأهداف الإستراتيجية الناجم عن اختلاف مصادر القوة التنظيمية في المنظمات المصرفية الأردنية في حين يذهب الثالث إلى تحليل تأثيرات القوة التنظيمية في الأهداف الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية باستثناء هدف الإبداع. بالإضافة إلى اختلاف مصادر القوة التنظيمية باختلاف متغير الوظيفة، وأن هناك أثراً للقوة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية باستثناء الإبداع.

- **دراسة (الصياح،** 2001**) بعنوان** "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدأنية". هدفت إلى التعرف على مدى قوة مديري الإدارة العليا في البنوك الأردنية في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالأهداف التسويقية، الموارد البشرية، الموارد

المالية، الموارد المادية، الأنتاجية، المسؤولية الاجتماعية، وأهداف الربحية، فيما لم يكن هذا التأثير معنويا لقوة الإدارة العليا في الأهداف المتعلقة بالإبداع.

- **دراسة (الرشيد، وسمردلي ، 2001) بعنوان** "مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون: دراسة ميدأنية". هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة الإدارة الوسطى في تحديد إستراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية لعينة تكونت من 430 مديراً ممن يعملون في الشركات المساهمة الوسطى يشاركون بدرجة متوسطة في تحديد إستراتيجيات المنظمات التي يعملون فيها وبجميع جوأنبها، وقد كأنت أهمية المشاركة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية ابتداء بتنفيذ الإستراتيجية، وضع الأهداف، وتقييم الاستراتيجية، ومجال المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأخيراً، مجال المشاركة في وضع البدائل والتصورات والسيناريوهات الإستراتيجية. كما أشارت الدراسة إلى أن مشاركة أفراد الإدارة الوسطى تختص بتنفيذ الإستراتيجية الموضوعة بالدرجة الأولى وأن درجة مشاركتهم في وضع أهداف تلك الإستراتيجية وتقييمها أعلى من درجة مشاركتهم في تحليل العوامل البيئية واقتراح التصورات والسيناريوهات على أساسها.

- **دراسة (الصباغ، والزعبي، 2002) بعنوان** "تحليل المواءمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو: دراسة ميدأنية لعينة في القطاع المصرفي الأردني". هدفت إلى معرفة أهمية المواءمة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية. ومعرفة طبيعة (نمط) الهيكل التنظيمي السائد في المنظمات المصرفية عينة الدراسة. ومعرفة نوع الإستراتيجية المستخدمة في المنظمات المصرفية عينة الدراسة. وقياس دالة فاعلية أداء المنظمات المصرفية عينية الدراسة متمثلاً في الأداء المالي من خلال

بعض المعايير (النسب) المالية. وقد توصلت الدارسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين الفاعلية وبين استراتيجة النمو بالتركيز والطبيعة الالية للهيكل التنظيمي.

- **دراسة (جرار، 2004) بعنوان** "**العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية".** هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الادوية الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من 36 عضواً من أعضاء مجالس إدارات ست شركات تعمل في صناعة الأدوية في فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية وبنسبة (82%) تميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل الى الإعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التكلفة، كما أظهرت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة في كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى، وأظهرت كذلك عدم تمتع الشركات بمزايا تنافسية سعرية في كلف العمل المباشر وكلفة الأنتاج غير المباشر. وأن (95%) من أفراد عينة الدراسة أقروا بأن شركاتهم تتمتع بشكل أو بآخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.

- **دراسة (الياسري والعامري، 2005) بعنوان** "**القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتاثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميدأني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط".** هدفت إلى استشراف مفهومي القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة وتم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية ، وقوة المعلومات، وقوة الخبرة ، وقوة التقرب ، والقوة المرجعية) والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات،التكنولوجيا،والمجهزين، المنافسين، وبراءات

الاختراع) فيما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، والقلق والأداء). وتحددت عينة الدراسة بجميع شركات القطاع المختلط في محافظة بغداد التي تمتلك أنتاجا تجاريا والبالغ عددها عشر شركات وهي نسبة تمثل (40٪) من مجتمع الدراسة لشركات القطاع الصناعي المختلط في العراق. وشملت العينة القيادات الإدارية المتمثلة بالمديرين المفوضين ومديري الأقسام وبواقع سبعة مديرين لكل شركة وبذلك تكونت العينة من (70) مديرا منهم (10) مديرين مفوضين و (60) مدير قسم وبلغ عدد الاستمارات المستردة (60) استمارة والأقسام التي شملها البحث هي (الأنتاج، والمبيعات، والأفراد،والبحث والتطوير،والسيطرة النوعية) التي تمثل القاسم المشترك للشركات عينة البحث. وأظهرت النتائج أن القوة التنظيمية ترتبط بعلاقة معنوية مع ادارة المعرفة وترتبط أيضا بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة إذ ظهر تأثير ذو دلالة معنوية للقوة التنظيمية في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والأداء) فضلا عن وجود تأثير ذي دلالة معنوية غير عالٍ لمتغيري القوة التنظيمية وإدارة المعرفة مجتمعين في جميع أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية، القلق، والأداء) وهناك تفاوت في نسب التأثير المذكورة.

- **دراسة (الخشالي، 2006) بعنوان** "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو: دراسة ميدأنية في البنوك الاردنية". هدفت إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية في اختيار استراتيجية النمو. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 113 مديراً من الذين يعملون في الإدارة العليا. وقد توصلت الدراسة إلى أن لقوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة تأثيراً معنوياً في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار إستراتيجية النمو.

(2 - 5 - 2): الدراسات الاجنبية

- **دراسة** (Yan & Gray,1994) **بعنوان** " *Bargaining Power, Management Control and* ***Performance In United States – China Joint Ventures: A Comparative Case Study***".

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير القوة الإدارية للشركة الأم في أهداف الشركة المشتركة. وقد تم استخدام أسلوب الحالة المقارنة لأربع شركات مشتركة بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المشاريع المشتركة الدولية العائدة إلى شركاء في بلدأن متطورة والخاضعة لسيطرة إحدى الشركتين الرئيسيتين تتفوق على تلك المشاريع التي لها إدارة مشتركة. وأن العلاقة بين القوة ونجاح المنظمة ذات شكل شبيه بالحرف U وأن نوع النظام الاقتصادي ومدى تطوره في البلد الذي تعمل به الشركة المشتركة يؤثر على أدائها.

- **دراسة** (Reuver, 2006) **بعنوان** " ***The Influence of Organizational Power on Conflict Dynamics***". هدفت إلى بيأن التأثير المحتمل للقوة التنظيمية على الصراع الحاصل بين العاملين في المنظمات. أجريت الدراسة على 488 مديراً يعملون في الخطوط الأمامية في منظمات غير هادفة للربح بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً دالاً معنوياً للقوة التنظيمية لدى المديرين العاملين في الخطوط الأمامية على حل الصراع الحاصل بين العاملين في المؤسسات مجتمع الدراسة.

- **دراسة** (Kim & Cervero,2007) **بعنوان** " ***Understanding the impact of Organizational Power on Evaluation Outcomes***". هدفت إلى اختبار علاقات القوة بين حملة الأسهم. وقد تم

إجراء الدراسة على برنامج تطوير القيادة الإدارية في كوريا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إهتماماً عالياً بمضامين القوة وعلاقاتها وأن علاقات القوة تؤثر بشكل مباشر على نتائج الشركات.

- **دراسة** (Shield & Malhotra,2008) **بعنوان** " ***Manufacturing Managers Perceptions of Functional Power in Manufacturing Organizations***". اجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وشملت الشركات العاملة في مجال التصنيع تمثلت عينت الداسة بـ (129) مديراً تنفيذياً وتضمن المسح استشراف آراء المديرين من خلال ترتيبهم للمجالات الوظيفية على وفق اربعة أنواع من القوة (قوة المنصب وقوة الخبرة وقوة المورد وقوة السياسة) بغية اختبار العلاقة بين القوة ودور المدير التصنيعي فيما يتعلق باتخاذ القرار الإستراتيجي. اذ تم سؤال المبحوثين لترتيب الأقسام (المحاسبة/المالية، والتسويق ، والتصنيع ، والموارج البشرية، والبحث والتطوير) من الأول إلى الخامس بحيث يكون الأول في الترتيب هو الأكثر قوة وعلى الرغم من أن هذا الترتيب لا يقدم إشارة إلى مقدار القوة إلا أنه يحدد الإجماع بشأن القوة النسبية للمجالات (الأقسام) الوظيفية المذكورة. وقد ظهرت النتائج باتجاهين الأول، اختلاف في القوة بين الاقسام الوظيفية اذ ظهرت علاقة بين ترتيب القوة والمجال الوظيفي فقد أظهر مديرو التصنيع اختلافا في القوة مقارنة بمديري الاقسام الاخرى وظهرت هذه الاختلافات في تكرار تصنيف رتب المجالات الوظيفية فالتحول في الادوار المهيمنة الواضحة لأقسام الأنتاج والتسويق وتباينت قوة الاقسام بتباين نوع القوة فكأن قسم التسويق اكثر قوة فيما يتعلق بأثنين من مصادر القوة وهي قوة المنصب وقوة السياسة . أما قسم التصنيع فكأن أكثر قوة فيما يتعلق بقوة الخبرة وقوة الموارد النادرة التي يسيطر عليها الامر الذي يعني أن ترتيب المجالات الوظيفية موضوع الدراسة يختلف اعتمادا على نوع القوة. أما التوجه

الثائي/ فأنه يرتبط بعلاقة القوة بالمتغيرات الأخرى فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القوة والتاثير أو الاحتواء (Involvement) إذ اتضح وجود علاقة قوية مع كلا المتغيرين فظهرت علاقة مهمة بين التأثير وثلاثة أنواع من القوة هي قوة المنصب وقوة الخبرة والقوة السياسية.

- **دراسة** (Umukoro,2009) **بعنوان** "***The Effects of Managerial Characteristics and Organization Growth on Strategic Change***". هدفت إلى بيان أثر الخصائص الإدارية ونمو المنظمة على التغير الإستراتيجي. تم جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة من خلال توزيع أسئلة الدراسة على عينة من المديرين التنفيذين في البنوك التجارية النيجيرية والبالغ عددهم 25 مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً دالاً معنوياً للخصائص الإدارية ونمو المنظمة على التغير الإستراتيجي.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى قياس تأثير القوة التنظيمية بمتغيراتها على الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجيات منظمات الأعمال وفاعلية المنظمة، ودور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور إستراتيجية التركيز في البنوك التجارية الأردنية.

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد متغيرات القوة التنظيمية، وهي (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) المحددة من قبل (Hall, 2001) ؛ (الصياح، 1999). وما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على كلٍ من (Mintzberg & Quinn,1996) ؛ (Slack, et...al,1998) ؛ (Macmillan & Tampo, 2000). وما يتعلق بمتغير استراتيجية التركيز فقد تم الاعتماد على ما أورده كلً من (Wheelen & Hunger, 2008) ؛ (الغالبي، وإدريس، 2009).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمـــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية وإلى أي مدى تؤثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية ودور استراتيجية التركيز في تعزيز أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع ، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي، إذ يعد المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعيمي، وأخرون، 2008)، وهذا ينطبق على طبيعة هذه الدراسة. وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيأنات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3): مجتمع الدراسة

عمد الباحث إلى اختيار المصارف التجارية في الأردن ميدأناً للدراسة، والذي يضم (12) مصرفاً هو مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. وكما هو موضح في الجدول (3 ـ 1).

جدول (3 — 1): المصارف التجارية العاملة في الأردن مجتمع الدراسة

الرقم	أسم المصرف	الرقم	أسم المصرف
1	العربي	7	الأردني الكويتي
2	الاتحاد	8	الاستثمار العربي الأردني
3	الإسكأن للتجارة والتمويل	9	المؤسسة العربية المصرفية
4	الأردن	10	التجاري الأردني
5	القاهرة عمأن	11	الاستثمار والتمويل
6	الأهلي الأردني	12	المال

(3-4): وحدة المعاينة والتحليل

تكونت وحدة المعاينة والتحليل من كافة العاملين من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد"مدير عام، ومديري الإدارات). في المصارف محل الدراسة ، وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسعاً يسهمأن في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصارف المختلفة.
2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل المصارف بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذي فائدة لمصارفهم. ولأنهم أصحاب صلاحيات

تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء التغيرات في المصارف، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

وتم توزيع استبأنه الدراسة على عينة الدراسة التي تتكون من 293، حيث تمت استعادة (287) استبأنه بنسبة استجابة بلغت 97.9%، وبعد استبعاد الاستبأنات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم العينة المستردة والصالحة للتحليل (280) بنسبة 95.5% من الحجم الكلي. كما هو موضح في جدول (3 – 2).

جدول (3 – 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصرف

الرقم	أسم المصرف	عدد الاستبأنات الموزعة	عدد الاستبأنات المستردة	عدد الاستبأنات الصالحة للتحليل
1	العربي	37	37	37
2	الاتحاد	16	16	16
3	الإسكأن للتجارة والتمويل	31	30	29
4	الأردن	33	32	28
5	القاهرة عمأن	33	30	28
6	الأهلي الأردني	33	32	32
7	الأردني الكويتي	16	16	16
8	الاستثمار العربي الأردني	20	20	20
9	المؤسسة العربية المصرفية	24	24	24
10	التجاري الأردني	18	18	18
11	الاستثمار والتمويل	16	16	16
12	المال	16	16	16
المجموع		293	287	280

(3-5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

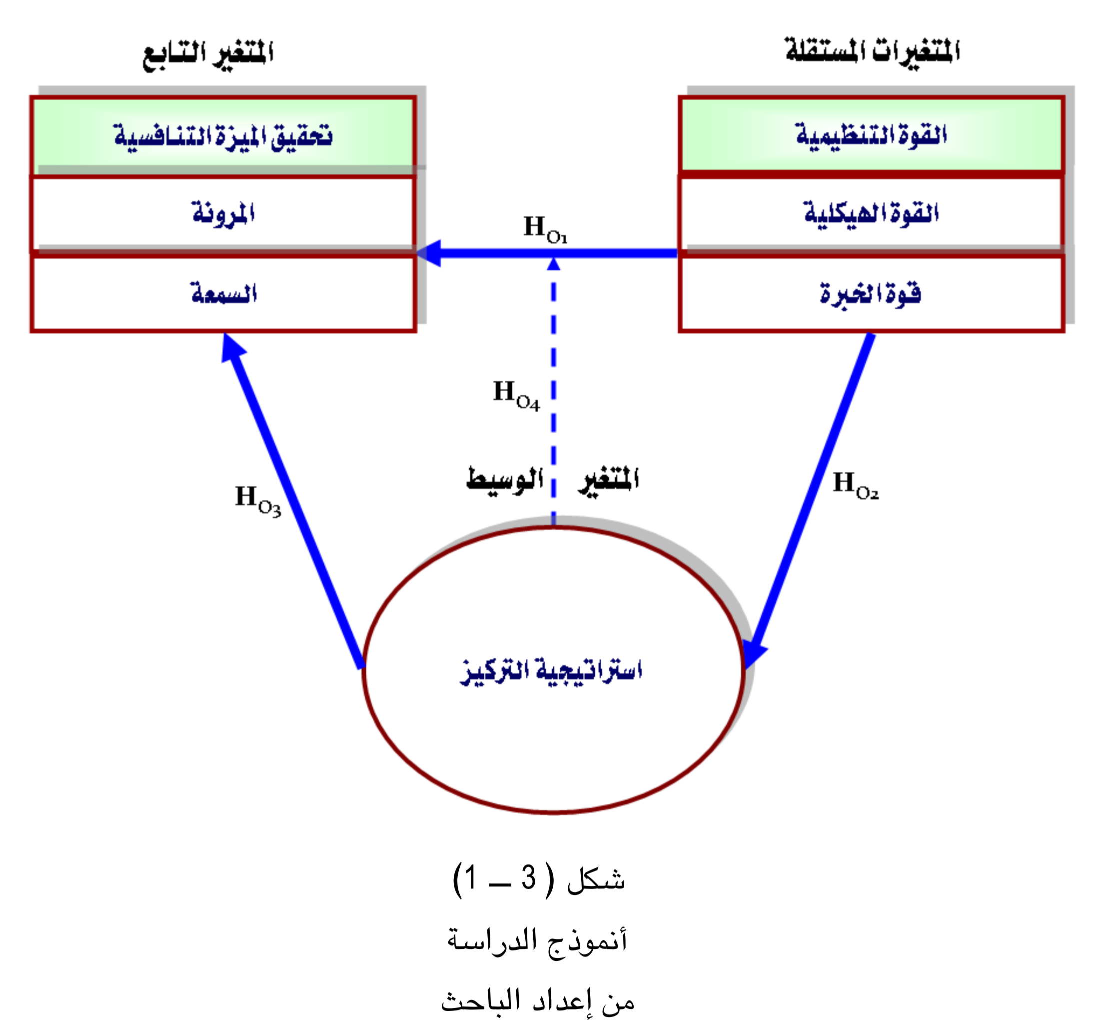
الجدول (3 ــ 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي، والمسمى الوظيفي)، حيث يتضح أن 93.6% هم من الذين تترأوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 49 سنة وهو ما يدل إلى التركيز على العنصر الشبابي في قطاع المصارف. وأظهرت النتائج أن 60.4% هم من الذكور وما نسبته 39.6% هم من الأناث. وتبين أن 57 % من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن 29% هم من حملة درجة الماجستير، وأن حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم بلغت نسبتهم 3% واخيراً 11% من المبحوثين هم من حملة درجة دبلوم الكلية. وأوضحت النتائج أن 78.6% هم ممن تتراوح خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل من 15 سنة، وأن 21.4% هم ممن تزيد خبرتهم العملية عن 16سنة. وما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن 83% من المبحوثين هم من مديري الإدارات، وأن 13% هم من نواب أو مساعدي المديرين العامين، وأخيراً، تبين أن 4% هم من المديرين العامين.

الجدول (3 ــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	41	14.6
		من 30–39 سنة	117	41.8
		من 40–49 سنة	104	37.1
		50 سنة فأكثر	18	6.4
2	الجنس	ذكور	169	60.4
		أنثى	111	39.6
3	المستوى التعليمي	دبلوم كلية	32	11
		بكالوريوس	160	57
		ماجستير	80	29
		دكتوراه	8	3
4	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	5 سنوات فأقل	53	18.9
		من 6 - 10 سنوات	78	27.9
		من 11 -15 سنة	89	31.8
		16 سنة فأكثر	60	21.4
5	المسمى الوظيفي	مدير عام	12	4
		نائب أو مساعد مدير عام	36	13
		مدير إدارة	232	83

(3-6): أنموذج الدراسة



شكل (3 – 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

اعتمد الباحث في دراسته الحالية على تحديد متغيرات القوة التنظيمية، وهي (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) المحددة من قبل (Hall, 2001) ؛ (الصياح، 1999). وما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على كلٍ من (Mintzberg & Quinn,1996) ؛ (Slack, et...al,1998) ؛ (Macmillan & Tampo, 2000). وما يتعلق بمتغير استراتيجية التركيز فقد تم الاعتماد على ما أورده كلٍ من (Wheelen & Hunger, 2008) ؛ (الغالبي، وإدريس، 2009).

(3-7): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة ، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيأنات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المصادر الثأنوية، والمتضمنة المعلومات المتعلقة بالجأنب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية، والمرتبطة بالاستبأنة لغرض توفير البيأنات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبأنة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة ، والتي استهدفت الحصول على البيأنات الأولية والثأنوية لاستكمال الجأنب التطبيقي للدراسة ، وتضمنت الاستبأنة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمستوى التعليمي ؛ وعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي ؛ والمسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثأنياً: تضمن القوة التنظيمية من خلال (2) نوعين من أنواع القوة التنظيمية و(19) فقرة لقياسها.

ثالثاً: تضمن هذا الجزء استراتيجية التركيز و(5) فقرات لقياسها.

رابعاً: تضمن هذا الجزء الميزة التنافسية من خلال (2) متغيرين هما المرونة والسمعة و(10) فقرات لقياسها.

وتكون المقياس من (34) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس LiKert الخماسي وكالأتي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

(3-8): المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة والعلاقات بين متغيراتها واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الأنحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لبيأن الأثر المباشر Direct وغير المباشر Indirect بين متغيرات الدراسة.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3- 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والأنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	القوة الهيكلية	81.2
2	قوة الخبرة	87.1
	القوة التنظيمية	83.2
	استراتيجية التركيز	89
1	المرونة	78.1
2	السمعة	74.9
	الميزة التنافسية	75.1
	الاستبانة ككل	91.7

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا اعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــــة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد ، كما يتنأول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: القوة التنظيمية

لوصف مستوى أهمية القوة التنظيمية (القوة الهيكلية ؛ وقوة الخبرة) في المصارف التجارية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ1) ؛ (4ـ2).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للقوة الهيكلية

ت	القوة الهيكلية	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	أقوم بأداء مهام من وظائف مختلفة في المصرف.	4.09	0.63	28.928	0.000	9	مرتفعة
2	عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها.	4.44	0.65	36.882	0.000	1	مرتفعة
3	يصعب تحديد محتوى وظيفتي كونه متعدد المهام.	4.19	0.64	31.274	0.000	4	مرتفعة
4	أتقاضى رواتب ومكافآت وعلاوات تفوق ما يحصل عليه أقراني في نفس المستوى الإداري.	4.36	0.48	47.310	0.000	2	مرتفعة
5	هناك وضوح وتحديد في المستويات الإدارية.	4.25	0.64	32.629	0.000	3	مرتفعة
6	إشغال الوظائف يتم وفق متطلبات الوظيفة في المستوى الإداري.	4.16	0.68	28.713	0.000	6	مرتفعة
7	يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متعددة.	4.11	0.65	28.631	0.000	8	مرتفعة
8	هنالك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة.	4.06	0.70	25.240	0.000	10	مرتفعة
9	هنالك تدرج واضح في المستويات الإدارية داخل المصرف.	4.19	0.77	25.852	0.000	4	مرتفعة
10	لدي المصرف إمكانية إيجاد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي.	4.15	0.75	25.618	0.000	7	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام للقوة الهيكلية	4.20	0.66				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقوة الهيكلية. حيث

ترأوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.06 ــــ 4.44). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"**عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها**" بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.20)، وأنحراف معياري بلغ (0.65)، فيما حصلت الفقرة "**هنالك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة**" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.06) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.20) وأنحراف معياري (0.70). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير القوة الهيكلية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القوة الهيكلية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير القوة الهيكلية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القوة الهيكلية في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لقوة الخبرة

ت	قوة الخبرة	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
11	طبيعة الوظيفية التي أشغلها تنصب في البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف.	4.20	0.69	25.043	0.000	3	مرتفعة
12	تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها .	4.21	0.74	29.347	0.000	2	مرتفعة
13	تهتم الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية في المصرف وخارجه.	4.16	0.75	27.606	0.000	6	مرتفعة
14	تتطلب وظيفتي معرفة واسعة بأنشطة متعددة في المصرف.	4.09	0.71	25.828	0.000	8	مرتفعة
15	تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في المصرف بتنوعها وإختلافها.	4.08	0.72	25.471	0.000	9	مرتفعة
16	المصارف التي عملت بها تمتاز بتنوع المجال (تجارية ؛ إسلامية ؛ متخصصة ....).	4.19	0.77	25.471	0.000	5	مرتفعة
17	لدي تدرج في العمل المصرفي من خلال التنقل بين أقسام وشعب المصرف.	4.10	0.72	26.067	0.000	7	مرتفعة
18	خبرتي واسعة في مجال العمل المصرفي في الأردن .	4.25	0.79	25.515	0.000	1	مرتفعة
19	خبرتي في العمل المصرفي جيدة نتيجة التدرج الوظيفي.	4.20	0.69	26.639	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لقوة الخبرة	4.15	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4–2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقوة الخبرة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.08 ـــ 4.25). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**خبرتي واسعة في مجال العمل المصرفي في الأردن**" بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.15)، وأنحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "**تتصف المجالات الوظيفية التي زأولتها في المصرف بتنوعها وإختلافها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.15) وأنحراف معياري (0.72). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير قوة الخبرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية قوة الخبرة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير قوة الخبرة حيث كأنت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية قوة الخبرة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كأن مرتفعاً.

ثأنياً: استراتيجية التركيز :

لوصف مستوى أهمية استراتيجية التركيز في المصارف التجارية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4–3).

جدول (4ــ3): المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاستراتيجية التركيز

ت	استراتيجية التركيز	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
20	يركز المصرف في تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة للمتعاملين معه.	4.08	0.71	25.446	0.000	3	مرتفعة
21	يستخدم المصرف التكنولوجيا المتوفرة لديه لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويرات عليها .	4.13	0.73	25.620	0.000	1	مرتفعة
22	عند قيام المصرف بتقديم عروض على خدماته تكون هذه العروض لفترات محدودة من الزمن.	4.06	0.70	25.425	0.000	4	مرتفعة
23	تقوم إدارة المصرف بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار.	4.04	0.68	25.421	0.000	5	مرتفعة
24	يركز المصرف على تقديم خدماته داخل الأردن فقط.	4.13	0.76	25.008	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لاستراتيجيات التركيز	4.09	0.72				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التركيز. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.04 ــــ 4.13). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "**يستخدم المصرف التكنولوجيا المتوفرة لديه لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويرات عليها ؛ ويركز المصرف على تقديم خدماته داخل الأردن فقط**" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09)،

وأنحراف معياري بلغ (0.73 ؛ 0.76) على التوالي. فيما حصلت الفقرة "**تقوم إدارة المصرف بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.09) وأنحراف معياري (0.68). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير إستراتيجية التركيز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إستراتيجية التركيز. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير استراتيجية التركيز حيث كأنت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كأن مرتفعاً.

ثالثاً: الميزة التنافسية

لوصف مستوى أهمية الميزة التنافسية (المرونة ؛ والسمعة) في وزارة الداخلية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ4) ؛ (4ـ5).

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لميزة المرونة

ت	ميزة المرونة	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
25	تؤمن إدارة المصرف الدعم المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبلين.	4.16	0.65	29.901	0.000	2	مرتفعة
26	تعطي إدارة المصرف العاملين الحرية الكاملة في أنجاز العمل الموكل إليهم.	4.24	0.64	32.305	0.000	1	مرتفعة
27	تعمل إدارة المصرف على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة.	4.13	0.70	27.111	0.000	3	مرتفعة
28	تسعى إدارة المصرف إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي.	4.06	0.65	27.076	0.000	4	مرتفعة
29	تتميز العلاقات بين إدارة المصرف وفئات متعامليها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض أنجاز طلباتهم.	3.75	0.72	17.326	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لميزة المرونة	4.07	0.67				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة المرونة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.75 ـ 4.24). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "**تعطي إدارة المصرف العاملين الحرية الكاملة في أنجاز العمل الموكل إليهم**" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07)، وأنحراف معياري بلغ (0.64). فيما حصلت الفقرة "**تتميز العلاقات بين إدارة المصرف وفئات متعامليها بالكفاءة والفاعلية**

وذلك بغرض أنجاز طلباتهم" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.07) وأنحراف معياري (0.72). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ميزة المرونة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية ميزة المرونة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير ميزة المرونة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ميزة المرونة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ5): المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لميزة السمعة

ت	ميزة السمعة	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
30	سمعة المصرف مميزة مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى المنافسة.	3.86	0.87	16.618	0.000	2	مرتفعة
31	تعبر سمعة المصرف عن الفوائد المتأتية من الخدمة التي يقدمها لزبائنه.	3.74	0.86	14.414	0.000	3	مرتفعة
32	تعبر سمعة المصرف عن مدى التزام الزبائن بالتعامل مع المصرف.	3.74	0.81	15.328	0.000	3	مرتفعة
33	سمعة المصرف رسخت اسمه وخدماته المقدمة.	3.61	0.99	10.237	0.000	5	متوسطة
34	تدل سمعة المصرف على الحصة السوقية التي يمتلكها.	4.01	0.79	21.620	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لميزة السمعة	3.79	0.86				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة السمعة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.61 ــ 4.01). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "**تدل سمعة المصرف على الحصة السوقية التي يمتلكها**" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79)، وأنحراف معياري بلغ (0.79). فيما حصلت الفقرة "**سمعة المصرف رسخت اسمه وخدماته المقدمة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.79) وأنحراف معياري (0.99). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ميزة السمعة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية ميزة السمعة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير ميزة السمعة حيث كأنت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ميزة السمعة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كأن مرتفعاً.

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

تتنأول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الأنحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تحليل المسار لتحديد قيمة الأثر غير مباشر لاستراتيجية التركيز.

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) **في تحقيق الميزة التنافسية** (المرونة؛ السمعة) **في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى** ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO_1: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية** (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) **في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة** (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 6).

جدول (4 – 6)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الأنحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحقيق ميزة المرونة	0.580	0.336	70.232	بين المجاميع	2	0.000	القوة الهيكلية	0.189	3.139	0.002
				البواقي	277		قوة الخبرة	0.560	11.779	0.000
				المجموع	279					

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 6) تأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.580) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.336)، أي أن ما قيمته (0.336) من التغيرات في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189) للقوة الهيكلية ؛ (0.560) لقوة الخبرة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.189) للقوة الهيكلية ؛ (0.560) لقوة الخبرة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (70.232) وهي دالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO_2: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية** (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) **في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة** (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الأنحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحقيق ميزة السمعة	0.417	0.174	29.144	بين المجاميع	2	0.000	القوة الهيكلية	0.186	2.630	0.009
				البواقي	277		قوة الخبرة	0.418	7.491	0.000
				المجموع	279					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 7) تأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.417) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.174)، أي أن ما قيمته (0.174) من التغيرات في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.186) للقوة الهيكلية ؛ (0.418) لقوة الخبرة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.186) للقوة الهيكلية ؛ (0.418) لقوة الخبرة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (29.144) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية ؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) **على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القوة التنظيمية بأبعادها على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الأنحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
استراتيجية التركيز	0.889	0.791	524.070	بين المجاميع	2	0.000	القوة الهيكلية	0.346	8.095	0.000
				البواقي	277		قوة الخبرة	0.806	32.228	0.000
				المجموع	279					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) تأثير القوة التنظيمية بأبعادها على تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.889) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.791)، أي

أن ما قيمته (0.791) من التغيرات في تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.346) للقوة الهيكلية ؛ (0.806) لقوة الخبرة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.346) للقوة الهيكلية ؛ (0.806) لقوة الخبرة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (524.070) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية ؛ قوة الخبرة) على تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) **في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى** ($\alpha \le 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO_1: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة** (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار البسيط لتأثير استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الأنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة المرونة	0.671	0.450	227.467	1	0.000	0.531	15.082	0.000
				278				
				279				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 9) تأثير إستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.671) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.450)، أي أن ما قيمته (0.450) من التغيرات في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية التركيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.531) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.531). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (227.467) وهي دالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO_2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار البسيط لتأثير إستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الأنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة السمعة	0.434	0.188	64.571	1	0.000	0.362	8.036	0.000
				278				
				279				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 10) تأثير استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.434) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.188)، أي أن ما قيمته (0.188) من التغيرات في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية التركيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.362) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.362). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (64.571) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) **في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز عند مستوى** ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، وتمت الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكما يلي:

HO_1: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 ــــ 11) نتائج تحليل المسار لتأثير القوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (51.833)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.935) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.061) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للقوة الهيكلية

علـى اسـتراتيجية التركيـز (0.602)، وهـو مـا يـشير إلى أن القـوة الهيكليـة تـؤثر علـى إسـتراتيجية التركيز، وبالتالي فأن زيادة الاهتمام بالقوة الهيكلية من شأنه توليد تـأثير علـى إسـتراتيجية التركيـز. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لإستراتيجية التركيز على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنيـة (0.457)، وهـو مـا يـشير إلى أن لإسـتراتيجية التركيـز تـأثير علـى الميـزة التنافـسية في المصارف التجارية الأردنية، وبالتالي فأن زيادة الاهتمام بإستراتيجية التركيز من شـأنه توليد تـأثير على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. وقد بلغ التاثير غير المباشـر للقـوة الهيكليـة علـى الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إسـتراتيجية التركيـز (0.275)، وهـو مـا يؤكـد أن إستراتيجية التركيز تلعب دوراً في تأثير القوة الهيكلية على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنيـة. وهـذه النتيجـة تـشير إلى أن هنـاك تـأثير للقـوة الهيكليـة علـى الميـزة التنافسية في المـصارف التجاريـة الأردنيـة في ظـل وجـود إسـتراتيجية التركيـز كمـتغير وسـيط. إذ أن زيـادة الاهتمـام بـالقوة الهيكلية من قبل المصارف التجارية الأردنية في ظل وجـود إسـتراتيجية التركيـز مـن شـأنه التـأثير في الميزة التنافسية لهذه المصـارف، وهـي نتيجـة عملية تسهم بتحقيق جـزء مـن أهـداف الدراسـة. وعليـه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تـأثير ذي دلالة معنوية للقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنـافسية في المصارف التجاريـة الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

البيأن	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
القوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود إستراتيجية التركيز	51.833	3.841	0.962	0.935	0.061	القوة الهيكلية على إستراتيجية التركيز	0.602	* 0.275	0.000
						إستراتيجية التركيز على الميزة التنافسية	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللتحقق من التأثير غير المباشر للقوة الهيكلية على تحقيق الميزة التنافسية (المرونة ؛ والسمعة) بوجود إستراتيجية التركيز، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجدأول (4ــ 12) ، (4ــ13).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكلية في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	نوع العلاقة		قيمة معامل التأثير	المتغير التابع
القوة الهيكلية	إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	القوة الهيكلية على إستراتيجية التركيز	0.602	ميزة المرونة
			إستراتيجية التركيز على ميزة المرونة	0.407	
		التأثير غير المباشر	القوة الهيكلية على ميزة المرونة بوجود إستراتيجية التركيز	*0.245	
		Chi^2 المحسوبة		39.902	
		Sig* مستوى الدلالة		0.000	

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكلية في تحقيق ميزة السمعة في المصارف

التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	نوع العلاقة		قيمة معامل التأثير	المتغير التابع
القوة الهيكلية	إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	القوة الهيكلية على إستراتيجية التركيز	0.602	ميزة المرونة
			إستراتيجية التركيز على ميزة السمعة	0.489	
		التأثير غير المباشر	القوة الهيكلية على ميزة السمعة بوجود إستراتيجية التركيز	*0.294	
		Chi^2 المحسوبة		42.695	
		Sig* مستوى الدلالة		0.000	

HO_2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 – 14) نتائج تحليل المسار لتأثير قوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (41.542)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.950) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.929) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.072) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لقوة الخبرة على استراتيجية التركيز (0.442)، وهو ما يشير إلى أن قوة الخبرة تؤثر على استراتيجية التركيز، وبالتالي فأن زيادة الاهتمام بقوة الخبرة من شأنه توليد تأثير على استراتيجية التركيز. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لاستراتيجية التركيز على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية (0.457)، وهو ما يشير إلى أن استراتيجية التركيز تؤثر على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وبالتالي فأن زيادة الاهتمام باستراتيجية التركيز من شأنه توليد تأثير على الميزة التنافسية في المصارف

التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لقوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز (0.201)، وهو ما يؤكد أن استراتيجية التركيز تلعب دوراً في تأثير قوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لقوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود استراتيجية التركيز كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بقوة الخبرة من قبل المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود استراتيجية التركيز من شأنه التأثير في الميزة التنافسية لهذه المصارف، وهي نتيجة عملية تسهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
قوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود استراتيجية التركيز	41.542	3.841	0.950	0.929	0.072	قوة الخبرة على استراتيجية التركيز	0.442	*0.201	0.000
						استراتيجية التركيز على الميزة التنافسية	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللتحقق من التأثير غير المباشر لقوة الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية (المرونة ؛ والسمعة) بوجود إستراتيجية التركيز، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجدأول (4ـــ15) ، (4ـ16).

جدول (4 ـ 15)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	نوع العلاقة		قيمة معامل التأثير	المتغير التابع
قوة الخبرة	إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	قوة الخبرة على إستراتيجية التركيز	0.442	ميزة المرونة
			إستراتيجية التركيز على ميزة المرونة	0.405	
		التأثير غير المباشر	قوة الخبرة على ميزة المرونة بوجود إستراتيجية التركيز	*0.179	
		Chi^2 المحسوبة		18.248	
		Sig* مستوى الدلالة		0.000	

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة في تحقيق ميزة السمعة في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	نوع التأثير		قيمة معامل التأثير	المتغير التابع
قوة الخبرة	إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	قوة الخبرة على إستراتيجية التركيز	0.442	ميزة المرونة
			إستراتيجية التركيز على ميزة السمعة	0.478	
		التأثير غير المباشر	قوة الخبرة على ميزة السمعة بوجود إستراتيجية التركيز	0.211*	
		Chi^2 المحسوبة		16.841	
		Sig* مستوى الدلالة		0.000	

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 -1): المقدمة

(5 -2): النتائج

(5 -3): الاستنتاجات

(5 -4): التوصيات

(5-1): المقدمـــــة

يُكرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج. وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات والتوصيات وما يعتقده الباحث صواباً.

(5-2): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية القوة الهيكلية في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. كما تبين أن مستوى أهمية قوة الخبرة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. أشارت نتائج التحليل أن مستوى أهمية استراتيجية التركيز في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. تبين أن مستوى أهمية ميزة المرونة والسمعة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).

11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).

(5-3) : الاستنتاجات

1. تبين من خلال التحليل أن هنالك ادراكاً واسعاً من قبل المستويات الادارية المختلفة في المصارف التجارية الاردنية لاهمية القوة التنظيمية ببعديها الهيكلي والخبرة في تحقيق الميزة التنافسية بنوعيها السمعة والمرونة.

2. تبين من خلال التحليل أن أدوات المصارف المبحوثة تعتمد في إستراتيجيتها على إستراتيجية التركيز في تحقيق التميز في مجال العمل المصرفي من خلال التركيز على تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة لخدمة المتعاملين مع المصارف .

3. اثبتت النتائج الخاصة باختبار الفرضيات أن هنالك دوراً مكملاً لإستراتيجية التركيز ومن خلال ممارسة القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

(5- 4): التوصيات

1. تعزيز دور وأهمية القوة التنظيمية ببعديها الهيكلي والخبرة في مجال العمل المصرفي والتي بدورها تسهم في مجال واتخاذ القرارات الاستراتيجية
2. العمل على تشجيع إدارات المصارف بتبني إستراتيجية التركيز كأحد أنواع إستراتيجية النمو بكونها تتجنب الاستثمارات الواسعة ولكنها تحقق النمو من خلال التركيز على تقديم الخدمات ذات النوعية العالية وتلبية حاجات المستفيدين من هذه الخدمات.
3. تعزيز دور البحث والتطوير التنظيمي لدى المصارف من خلال اعادة الهيكلة وتصميم الوظائف لجعلها أكثر قدرة في مجال اتخاذ القرارات وتبني الأستراتيجيات الملائمة لمتغيرات بيئتها الخارجية.
4. التوصية بإجراء دراسات باستخدام نفس النموذج في منظمات صناعية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

1. جرار، ذياب، (2004)، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، **مجلة بحوث إقتصادية عربية**.

2. الخشالي، شاكر جارالله، (2006)، "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في إختبار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 2، العدد 1: 96 – 114.

3. الخضرا، بشير؛ ومروة أحمد، وأحمد أبو هنطش، وجنان الظاهر، (1995)، "**السلوك التنظيمي**"، جامعة القدس المفتوحة، عمان: المملكة الاردنية الهاشمية.

4. الدوري، زكريا مطلك، (2005)، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"،. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. الرشيد، عادل؛ وسمردلي، مي، (2001)، "مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون: دراسة ميدانية"، **دراسات**، العلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 1.

6. الروسان، محمود على محمد، (1997)، "العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية"، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

7. السالم، مؤيد سعيد، (1999)، "**نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم**"، دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمأن: المملكة الاردنية الهاشمية.

8. الصباغ، زهير؛ والزعبي، ماجد، (2002)، "تحليل المواءمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدأنية لعينة في القطاع المصرفي الأردني"، **الإداري**، السنة 24، العدد 89.

9. الصياح، عبد الستار، (1999)، "تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة إختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

10. الصياح، عبد الستار، (2001)، "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدأنية"، **جرش للبحوث والدراسات**، المجلد 6.

11. العامري، صالح مهدي؛ والغالبي، طاهر محسن، (2007)، "**الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمأن: المملكة الاردنية الهاشمية.

12. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "**الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثأنية، عمأن: المملكة الاردنية الهاشمية.

13. المغربي، كامل محمد، (1999)، "**السلوك التنظيمي**"، دار الفكر للنشر والتوزيع عمأن: الأردن.

14. الياسري، أكرم محسن؛ والعامري، فاضل عباس، (2005)، "القوة التنظيمية وادارة المعرفة وتاثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميدائني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 27، العدد1.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aaker, David A. & et . al, (1995), "**Marketing Research**" , 5th . Ed ., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
2. Brass ,D.J. & Buskhards, M.E, (1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", **Academy of Management Journal**, June: 441-470.
3. Braynion, P, (2004), "Power and Leadership", **Journal of Health Organization and Management**, Vol.18 No.6: 447-463.
4. Dye, T.R,(1990), "**Power and Society: An Introduction to the Social California**", McGraw-Hill Irwin, U.S.A.
5. Fahey, Liam, (1989), "**The Strategic Planning Management Reader**", Prentice –Hall, Inc,New Jersey.
6. Fjeldstad, Oysten D.,Stabell, Charles, Charles B, (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage : On Chains , Shops ,And Networks", **Strategic Management Journal**, Vol.1: 413-437.
7. Gibson, J.; Ivancevich, J and Donnelly, H., (1994), "**Organizations: Behavior, Structure, Processes**", U.S.A: Richard, D. Irwin Inc.
8. Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., (2004), "***Behavior in Organizations***", McGraw Hill. U.S.A.

9. Hall, Richerd, (1996), "**Organizations: Structures, Processes, and Outcomes**", Prentice – Hall, U.S.A,

10. Hall, Richerd, (2001), “**Organizations: Structures, Processes, Outputs**”, McGraw-Hill, U.S.A.

11. Hicks, Jr & James, O, (1993), “**Management Information Systems: A user Perspective**”, 3rd Ed ., West Publishing Co., U.S.A.

12. Ivancevich, J.M & Matteson, M.T, (2002), “**Organizational Behavior and Management**”, 6th ed., McGraw-Hill Irwin, USA.

13. Jones, G.R. & George, J.M.(2008), “**Organizational Behavior**”, 5th ed., pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

14. Kim, Hand Yul & Cervero, Ronald M., (2007), “Understanding the impact of organizational power on evaluation outcomes”, **International Journal of Lifelong Education**, Vol.26, No.1: 45–58.

15. Lynch, Richard, (2006), “**Corporate Strategy**”, Prentice Hall, Financial Times.

16. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000),"**Strategic Management**", Oxford University Press.

17. May, R, (1977),”**Power and Innocence**”, Norton, New York.

18. McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2005), “**Organizational Behavior**”, 3rd ed., Irwin McGraw-Hill, New York.

Miller, Alex & Dess, Gregory, (1996), "**Strategic Management**", 2nd ed., McGraw Hill Co.

19. Mintzberg, M. & Quinn, J. B., (1996), "**The Strategy Process: Concepts, Context, Cases**", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.

20. Moorhead, G. and Griffin, R.W., (2000), “**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**”, Delhi: A.I.T.B.S. Publishers and Distributors Regd.

21. Morgam, G, (1986), “**Sociological Paradrgms and Organizational Analysis**”, London, U.K.

22. Nicolino, Patricia F., (2001), "**Brand Management: The Complete IDIOT,S Guide**", Alpha books, A Pearson Education Company, U.S.A, Inc.

23. Partridge, Mike & Perren, Lew, (1993), “Achieving competitive advantage“, **Management Accounting**, November: 37-38.

24. Pfeffer, J, (1981), “**Power in Organizations**”, Pitman Publishing, Boston, Inc.

25. Porter, M.E, (1985), "**The Competitive Advantage of Nations**", Free Press, New York.
26. Prahalad C.K. & Hamel,Cary, (1990), "**The Core Competence of The Corporation**", Harvard Business Review, May – June: 79-91.
27. Reed, Richard & Defillippi, Robert J, (1990), "Causal Ambiguity, Barriers To Imiltation, And Sustainable Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, Vol.15, No.1: 88-102.
28. Reuver, Renee de, (2006), "The influence of organizational power on conflict dynamics", **Personnel Review**, Vol. 35, No. 5: 589-603.
29. Robbins, Stephen, P., (1998), "**Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
Sadler, Philip, (2003), "**Strategic Management**", 2nd Ed, Kogan Page Limited.
30. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
31. Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (1994), "**Managing Organizational Behavior**", John Willey & Sons, New York.
32. Schermrhorn, J.R., hunt, J.R., hunt, J.G.& Osborn, R.N, (2002), "**Organizational Behavior**", 7th ed., John Wily & Sons, INC., USA.
33. Shield, K.P. & Malhotra, M.K, (2008), "Manufacturing Managers' Perceptions of Functional Power in Manufacturing Organizations", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.28 No.9: 858-874.
34. Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A, (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 4: 44-59.
35. Slack, Nigel; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; & Johanston, R., (1998), "**Operations Management**", 2nd ed., Pitman Pub, London.
36. Spector, P.E, (2000), "Indu**strial and Organizational Psychology: Research and Practice**", 2nd ed., John Wiley and Sons, Inc., New York.
37. Steiner, A.G. & Steiner, J.F.(2000), "**Business, Government and Society: A Managerial Perspective: Text and Cases**", 9th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.

38. Tannen, D, (1995), “The Power of Take: Who Gets Heard and Why?”, **Harvar Business Review**”, September – October..

39. Thompson, P & Mellugh, D, (1990), “**Work Organizations: A Critical Introduction**”, London, Macmillan Co.

40. Thompson, John & Martin, Frank, (2004), “**Strategic Management Awareness and Change**”, 5th Ed., Thomson, U.S.A.

41. Ulrich, Dave & Lake, Dale, (1991), “Organizational Capability: Creating Competitive Advantage“, **Academy of Management Review**”, Vol. 5, No.1:77-92.

42. Umukoro, Francis George, (2009), ”The Effects of Managerial Characteristics and Organization Growth on Strategic Change”, **Inter Metro Business Journal**, Vol. 5 No. 1: 1-21.

43. Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), “**Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**”, 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.

44. Yan, A & Gray, B., (1994), “Bargaining Power, Management Control and Performance in United States – China Joint Ventures: A Comparative Case Study”, **Academey of Management Journal**, Vol.37, No.6: 1478-1517.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيئانات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزأوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبأنة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة العاملين في البنوك التجارية الاردنية   المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبأنة لدراسة **"أثر القوة التنظيمية ودور استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية المصارف التجارية الأردنية"**، راجين التفضل بالإطلاع وبيأن الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبأنة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبأنة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

مهدى صلاح مهدى الدلال

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 39 سنة	☐
من 40– 49 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم كلية	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

5سنوات فأقل	☐	من 6 ـ 10 سنوات	☐
من 11 ـ 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) المسمى الوظيفي

مدير عام	☐	نائب أو مساعد مدير عام	☐
مدير إدارة	☐		

القوة التنظيمية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
القوة الهيكلية						
1	أقوم بأداء مهام من وظائف مختلفة في المصرف					
2	عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها					
3	يصعب تحديد محتوى وظيفتي كونه متعدد المهام					
4	أتقاضى رواتب ومكافآت وعلاوات تفوق ما يحصل عليه أقراني في نفس المستوى الإداري					
5	هناك وضوح وتحديد في المستويات الإدارية					
6	إشغال الوظائف يتم وفق متطلبات الوظيفة في المستوى الإداري					
7	يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متعددة					
8	هنالك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة					
9	هنالك تدرج واضح في المستويات الإدارية داخل المصرف					
10	لدي المصرف إمكانية إيجاد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي.					
قوة الخبرة						
11	طبيعة الوظيفية التي أشغلها تنصب في البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف					
12	تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها					
13	تهتم الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية في المصرف وخارجه					
14	تتطلب وظيفتي معرفة واسعة بأنشطة متعددة في المصرف					

القوة التنظيمية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
قوة الخبرة						
15	تتصف المجالات الوظيفية التي زأولتها في المصرف بتنوعها وإختلافها					
16	المصارف التي عملت بها تمتاز يتنوع المجال (تجارية ؛ إسلامية ؛ متخصصة ....)					
17	لدي تدرج في العمل المصرفي من خلال التنقل بين أقسام وشعب المصرف					
18	خبرتي واسعة في مجال العمل المصرفي في الأردن					
19	خبرتي في العمل المصرفي جيدة نتيجة التدرج الوظيفي					

استراتيجية التركيز

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	يركز المصرف في تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة للمتعاملين معه					
21	يستخدم المصرف التكنولوجيا المتوفرة لديه لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويرات عليها					
22	عند قيام المصرف بتقديم عروض على خدماته تكون هذه العروض لفترات محدودة من الزمن					
23	تقوم إدارة المصرف بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار					
24	يركز المصرف على تقديم خدماته داخل الأردن فقط					

الميزة التنافسية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المرونة						
25	تؤمن إدارة المصرف الدعم المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبلين					
26	تعطي إدارة المصرف العاملين الحرية الكاملة في أنجاز العمل الموكل إليهم					
27	تعمل إدارة المصرف على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة					
28	تسعى إدارة المصرف إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي					
29	تتميز العلاقات بين إدارة المصرف وفئات متعامليها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض أنجاز طلباتهم					
السمعة						
30	سمعة المصرف مميزة مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى المنافسة					
31	تعبر سمعة المصرف عن الفوائد المتأتية من الخدمة التي يقدمها لزبائنه					
32	تعبر سمعة المصرف عن مدى التزام الزبائن بالتعامل مع المصرف					
33	سمعة المصرف رسخت اسمه وخدماته المقدمة					
34	تدل سمعة المصرف على الحصة السوقية التي يمتلكها					